

X CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

sociedades desiguais
e paradigmas em confronto



4 a 7 de Fevereiro de 2009

Universidade do Minho | Campus Gualtar | Braga

www.xconglab.ics.uminho.pt

TÍTULO:

GESTÃO DA FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO SECTOR DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEL

João Pedro Cordeiro

Introdução

Considerando que o *conhecimento* (objectivado em saberes, competências, qualificações) aplicado pelos profissionais numa qualquer organização é influenciado pela aplicação de um conjunto de práticas e estratégias de gestão de recursos humanos, e que as empresas com profissionais mais qualificados e competentes estão melhor apetrechadas para perceberem os sinais emitidos pelo ambiente e para implementarem mudanças, então é possível afirmar que a gestão de recursos humanos desempenha um papel determinante na capacidade das organizações alcançarem melhores performances.

O reconhecimento da importância do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, traz consequências óbvias para a gestão de recursos humanos. Desde logo determina que as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos sejam revistas e integradas num sistema coerente e consistente. Os profissionais deverão assumir uma posição de alinhamento com a estratégia de negócio. Os resultados das acções dos recursos humanos não devem ser mensurados nem avaliados isoladamente, mas sim em função dos resultados organizacionais como um todo. Ou seja, as estratégias organizacionais devem influenciar e serem influenciadas pelas estratégias de recursos humanos, num processo de retroalimentação mútua.

Tendo em consideração que o tema central desta comunicação é “Gestão da Formação e Estratégias Empresariais no Sector de Componentes para Automóvel”, e que o objectivo central é estudar as relações existentes entre as práticas de gestão da formação e as estratégias empresariais, tomando-se como base a revisão da literatura e seguindo as orientações de Quivy e Campenhoudt (1992), Ruiz (1996), e Almeida e Pinto (1990), podemos formular o problema central desta comunicação em função da seguinte questão:

De que forma as práticas de gestão da formação para os quadros se relacionam com as estratégias nas empresas do sector de componentes para automóvel?

Ao nível da gestão da formação de quadros, procurar-se à caracterizar o sistema em toda a sua amplitude, reflectindo sobre vários aspectos: tipo de formação, factores/motivos para a formação, competências valorizadas pela formação, acções de formação, horas de formação, modalidades de estímulo à formação.

A gestão da formação de quadros pode, efectivamente, contribuir para a maximização da eficácia das organizações, desde que as práticas de gestão sejam capazes de orientar os comportamentos individuais e colectivos na busca dos objectivos estratégicos estabelecidos.

Ao nível das estratégias empresariais, procurar-se-á identificar qual é a estratégia principal das empresas. As estratégias empresariais constituem um conjunto de objectivos e de políticas voltadas para orientar o comportamento global da empresa em relação ao seu ambiente interno e externo, e são constituídas por actividades e recursos que devem passar por um processo de adequação.

O interesse da linha de investigação aqui desenvolvida decorre da actualidade do tema, mas também, e sobretudo, do seu carácter inovador, procurando integrar na análise das práticas de gestão das empresas (ao nível da formação) as questões relacionadas com as suas estratégias. Interesse este que se reforça, por um lado, pela escassez de estudos disponíveis em Portugal sobre esta matéria, e, por outro, porque esta problemática apresenta contornos muito particulares na sociedade portuguesa, se atendermos às vicissitudes históricas do nosso desenvolvimento empresarial.

O estudo apresentado nesta comunicação consiste num trabalho empírico, de natureza quantitativa, efectuado aos quadros superiores de empresas do sector de componentes para automóvel. Estruturalmente, começaremos por apresentar, em linhas gerais, o modelo teórico que presidiu à sua construção. Seguidamente passamos à análise dos dados, e a título ilustrativo, apresentam-se alguns dos exemplos que permitiram fundamentar as relações entre gestão da

formação e estratégias empresariais. Finalmente, na conclusão, serão sintetizados os resultados mais relevantes das relações encontradas.

1. Enquadramento Teórico

1.1. A gestão da formação

A formação é um “processo sistemático planeado que tem a ver com a aquisição de conhecimento e de competências” (Wexley e Latham, 1991:4). Esta definição faz referência ao aspecto individual da formação e desenvolvimento, e pode ter em vista os seguintes objectivos: aumentar nos indivíduos níveis de conhecimento; aumentar competências individuais numa ou mais áreas; aumentar nos indivíduos a motivação para desempenharem bem as suas funções. A formação e desenvolvimento “são esforços planeados pelas organizações, com vista a facilitar a aprendizagem, por parte dos seus trabalhadores, de competências relacionadas com as suas funções” (Wexley e Latham, 1991:3). Esta definição faz referência ao aspecto organizacional da formação. A formação deve procurar desenvolver o desempenho num trabalho presente ou futuro e, com isso, melhorar a eficácia da parte ou do todo da organização em que o indivíduo ou grupo trabalha.

A formação está como vemos intimamente relacionado com a aquisição de competências. Entendemos que as competências “designam conhecimentos e capacidades que são mobilizados em situações profissionais ou contextos de trabalho particulares” (Suleman, 1999:86). Trata-se, pois, de conhecimentos e capacidades que são estruturados em função de um problema a resolver (pode ser uma actividade a realizar, um projecto a gerir, um conflito a resolver, etc.). Como tal, a competência é caracterizada pela relação com a actividade/problema a resolver e pela selecção e/ou estruturação dos conhecimentos e capacidades para responder ao problema.

Com base nesta definição, os recursos e as competências integram um conjunto diverso de conhecimentos e capacidades que as situações de trabalho tendem a exigir. Integram uma *dimensão teórica* (que permita a compreensão e a familiaridade com determinados domínios científicos, técnicos, tecnológicos e organizacionais); uma *dimensão instrumental* (relativa à aplicação prática de saberes e de utilização de instrumentos, metodologias e estratégias); uma *dimensão social* (relativa a comportamentos no trabalho e de relação com os outros); e uma *dimensão cognitiva* (relativa ao desenvolvimento de capacidades que estruturam a acção, que permitem aprender, raciocinar e tratar informação, que não são observáveis directamente mas através dos comportamentos) (Suleman, 1999:87).

Este último item está associado à política de formação e de mobilidade profissional. É o conjunto destes conteúdos que irá servir de base para identificar quais as competências que se procuram desenvolver, ao nível dos quadros superiores, pela política de formação e de mobilidade profissional das empresas. Para além disso procura-se-á identificar o posicionamento das empresas no que se refere à existência ou não de acções de formação profissional, ao tipo de acções realizadas, aos factores e às modalidades de estímulo à formação profissional para os quadros superiores. Com efeito, a aposta nos quadros mais qualificados é uma das esferas da empresa em que a formação pode desencadear benefícios significativos dado que da sua concretização depende, em grande medida, o desempenho profissional dos trabalhadores. Assim sendo, iremos determinar se, por um lado, a prática de formação profissional é de facto uma das esferas de actuação da gestão de quadros superiores privilegiada pelas empresas, e, por outro lado, procuramos identificar que formas revestiram essas acções de formação.

1.2. As estratégias empresariais: tipologia de Porter e seus posteriores desenvolvimentos

A teoria desenvolvida por Porter remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e as estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – *teoria da vantagem competitiva* (Porter, 1985). A vantagem competitiva descreve, segundo Porter, o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva.

A ideia básica de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. E, segundo Porter, apenas são desejáveis, numa determinada indústria, as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes

actuais e futuros. Com efeito, não podemos esquecer que as estratégias bem sucedidas são excelentes alvos para a imitação e a imitação tende a reduzir a margem de lucro. Por isso mesmo, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável, ou seja, criar mecanismos que dificultem a entrada de outros no mercado e imponham barreiras à imitação.

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho, o papel central no plano estratégico de uma empresa deveria ser, segundo Porter, a sua estratégia genérica. A estratégia genérica “especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está procurando, e fornece o contexto para a tomada de acções em cada área funcional” (Porter, 1985:22). De acordo com o modelo de Porter, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, diferenciação e enfoque/nicho (Porter, 1985).

A *estratégia baseada nos custos*, que se traduz na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A empresa procura o produtor com menores custos em todo o sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto standard a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço, e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de sector para sector, são, geralmente, as economias de escala, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos factores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

A *estratégia de diferenciação*, que se baseia na procura de vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelo clientes. Optando por esta estratégia, a empresa deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do sector em que a empresa actua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à empresa praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores. É, pois, a estratégia alvo para os produtos e serviços considerados únicos na indústria e direccionada para os clientes que são relativamente insensíveis ao preço.

A *estratégia de enfoque/nicho*, que se reflecte na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (quando a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a selecção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores, pelo que incide na produção de produtos e serviços que satisfazem as necessidades de pequenos grupos de clientes.

Partindo das premissas desenvolvidas por Porter sobre a estratégia competitiva, Schuller e Jackson desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, procurando estabelecer relações entre essas estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos (Schuler e Jackson, 1987). De acordo com estes autores, e na sequência da discussão de Porter, existem três estratégias competitivas que as empresas podem utilizar para ganhar vantagem competitiva: inovação, qualidade e redução dos custos (Schuler e Jackson, 1987:208).

A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor, é necessário criar condições para favorecer a inovação. Para que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na inovação, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: elevado nível de criatividade, perspectiva de longo prazo, elevado grau de cooperação, uma relativa preocupação com a qualidade e com a quantidade, a mesma importância no que se refere aos processos e aos resultados, elevado nível de risco, e uma elevada tolerância no que à ambiguidade e à imprevisibilidade se refere (Schuler e Jackson, 1987:209).

A *estratégia de qualidade*, que consiste em “fazer bem sempre”, é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está, pois, no incremento da qualidade, e não na oferta de algo novo e diferente. Este tipo de estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam “engajados” com a qualidade e com a melhoria continua. Algumas práticas de gestão de recursos humanos facilitam este tipo de

estratégia, como sejam: preconização de um sistema de feedback permanente, favorecimento do trabalho em equipa, favorecimento da tomada de decisão e da responsabilidade por parte de cada trabalhador, aumento da flexibilidade e do envolvimento dos trabalhadores. Para que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na qualidade, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, perspectiva de médio/longo prazos, mediano grau de cooperação, uma elevada preocupação com a qualidade, modesta preocupação com a quantidade de outputs, elevada importância no que se refere aos processos, baixo nível de risco, e importância da relação objectivos/resultados da organização (Schuler e Jackson, 1987:210).

Na *estratégia de redução dos custos* as empresas alcançam vantagens competitivas por serem os produtores ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz para as empresas retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas – a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central de toda esta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuradas. O focus principal nesta estratégia é aumentar a produtividade, ou seja, os resultados per capita. Isto pode significar redução do número de trabalhadores e/ou redução nos níveis salariais. A redução dos custos pode ainda significar a aumento do trabalho a part-time, a subcontratação, simplificação do trabalho, automatização e flexibilidade no posto de trabalho. Para que as empresas prossigam uma estratégia competitiva baseada na redução dos custos, o perfil-tipo dos trabalhadores inclui: comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, perspectiva de curto prazo, actividade individual e fraca cooperação, modesta preocupação com a qualidade, elevada preocupação com a quantidade de outputs (bens e serviços), focada nos resultados, baixo nível de risco, e elevada importância dada à estabilidade (Schuler e Jackson, 1987:211).

Neste sentido, e a este nível, o que se procurará fazer é identificar quais são as estratégias utilizadas/preconizadas pelas empresas.

2. Metodologia

Os resultados aqui apresentados referem-se aos dados obtidos através do inquérito por questionário dirigido às empresas do sector de componentes para automóvel. O inquérito utilizado, composto por uma extensa bateria de indicadores, foi construído de raiz, e com ele o que se procurou, no essencial, foi inventariar a condição empresarial das empresas do sector de componentes para automóvel, ou seja, foi através deste dispositivo analítico que se recolheu o grosso dos elementos necessários para uma caracterização das dimensões «estratégias empresariais» e «práticas de gestão da formação para os quadros superiores». Antes da aplicação do inquérito foi realizado um pré-teste (a cinco empresas do sector) de forma a validar o conjunto de questões nele inseridas.

O inquérito aplicado incidiu sobre uma amostra constituída por 72 empresas do sector de componentes para automóvel. Ou seja, de um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 42%.

3. Resultados empíricos

3.1. Estratégias empresariais

Neste passo procurou-se caracterizar as empresas quanto à estratégia empresarial preconizada. A este nível seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985, 1993) e dos seus posteriores desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987) e considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação. A estratégia de foco/nicho não foi considerada porque, aquando da realização do pré-teste do inquérito por questionário às empresas, os interlocutores revelaram que, dada a especificidade do sector de componentes para automóvel (grandemente virado para um nicho específico do mercado), esta é uma estratégia que não permite diferenciar as empresas.

Na estratégia de baixo custo estamos perante estruturas industriais cuja base de sustentação assenta, sobretudo, nos baixos custos (da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia, etc.), encontrando-se os factores tecnológicos pouco desenvolvidos (Porter, 1993).

Na estratégia de diferenciação, que se subdivide em estratégia de diferenciação pela qualidade e estratégia de diferenciação pela inovação, a competitividade está associada à melhoria da qualidade e à capacidade de inovação (ambos ao nível dos processos, dos produtos e da base organizacional), sendo, por isso mesmo, determinante o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio (Rodrigues, 1991). Como refere Porter, a respeito destas estratégias, é necessário fazer “da melhoria e inovação em métodos e tecnologia um elemento crucial” (Porter, 1993:21).

Os dados recolhidos através do inquérito apontam para a importância, no sector de componentes para automóvel, dos tipos de estratégias identificadas por Porter (1980, 1985, 1993) e Schuler e Jackson (1987) – diferenciação pela qualidade, diferenciação pela inovação e baixo custo. Com efeito, do conjunto das empresas, 54,2% centram a sua estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

3.2. Práticas de gestão da formação e estratégias empresariais

3.2.1. Realização de formação profissional para os quadros superiores

Relativamente à formação profissional procurou-se identificar se as empresas promoveram acções de formação profissional para os quadros superiores nos últimos três anos, diferenciando-os por perfis. Os resultados da tabela seguinte mostram que a grande maioria das empresas promoveu formação profissional nos últimos três anos para os quadros superiores, não evidenciando grandes diferenças de acordo com os perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 90,1%; quadros superiores com perfil de liderança – 88,7% das empresas).

Todavia, as diferenças são evidentes se compararmos a realização de formação profissional face à estratégia empresarial (Tabela 1).

Tabela 1 – Promoção de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
FP_ QS com perfil técnico	não	41,2%	0,0%	0,0%	9,9%
	sim	58,8%	100,0%	100,0%	90,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
FP_ QS com perfil liderança	não	41,2%	2,6%	0,0%	11,3%
	sim	58,8%	97,4%	100,0%	88,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ou seja, a promoção de formação profissional é maior em empresas que preconizam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação”. Com efeito, independentemente do perfil considerado, a quase totalidade das empresas com estes dois tipos de estratégia promoveu formação profissional para os seus quadros superiores.

No que se refere às empresas com estratégia de baixo custo, apesar de maioritariamente terem promovido formação profissional nos últimos três anos, uma grande percentagem (41,2%) não promoveu qualquer acção de formação.

Tabela 2 – Teste V de cramer

	V Cramer	Sig.
Quadros Superiores com perfil técnico	,589	,000
Quadros Superiores com perfil de liderança	,532	,000

- a) Not assuming the null hypothesis.
- b) Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Os resultados de associação de *V de Cramer* mostra claramente que a promoção de formação profissional para os quadros superiores diverge entre as empresas que adoptam uma estratégia por baixo custo face às que adoptam uma estratégia de qualidade ou inovação. Há claramente uma associação estatisticamente significativa entre o tipo de estratégia e a promoção de formação profissional (Tabela 2).

3.2.2. Tipo de formação profissional para os quadros superiores

Procurámos também identificar qual o tipo de formação profissional predominante consoante o perfil associado aos quadros superiores.

Como mostra a tabela 3, o tipo de formação profissional para os quadros superiores varia significativamente de acordo com as funções exercidas por estes, ou seja, de acordo com o perfil considerado.

Tabela 3 – Tipo de formação profissional por perfil dos quadros superiores

Tipo de Formação Profissional	Quadros Superiores com Perfil Técnico	Quadros Superiores com Perfil de Liderança
Formação sala	21,5%	45,3%
Formação no posto trabalho	23,1%	0,0%
Formação outdoor	6,2%	18,8%
Congressos, seminários, feiras	49,2%	35,9%
Estágios	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Explicitando, para os quadros superiores com perfil técnico as empresas privilegiam, sobretudo, a formação através de “congressos, seminários e feiras” (49,2%), seguido da formação “no posto de trabalho” (21,5%) e da “formação em sala” (21,5%). Já ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança, as empresas privilegiam a “formação em sala” (45,3%), seguida da formação através de “congressos, seminários e feiras”. Registe-se a pouca apetência por parte das empresas consideradas pela formação através de “estágios”(0,0% respectivamente) e pela “formação outdoor” (6,2% e 18,8% respectivamente).

Procuramos, seguidamente, verificar de que forma é que se comporta a variável “tipo de formação profissional” por estratégia principal adoptada pelas empresas (Tabela 4).

Da análise da tabela seguinte depreende-se que, ao nível dos quadros superiores com perfil técnico, o tipo de formação privilegiado pelas empresas de baixo custo assenta na “formação em sala” e na “formação no posto de trabalho” (41,7% respectivamente). Enquanto as empresas com estratégia de inovação e de qualidade assentam a suas acções de formação nos “congressos, seminários e feiras” (56,8% e 62,5% respectivamente).

Ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança, o tipo de formação profissional efectuada varia, sobretudo, entre as empresas com estratégia de baixo custo e de qualidade e as empresas de inovação. Enquanto nas primeiras predominam as acções de “formação em sala” (75,0% e 52,8% respectivamente), nas segundas privilegia-se a formação através de “congressos, seminários e feiras” (50,0%) e a “formação outdoor” (43,8%).

Tabela 4 – Tipo de formação profissional por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	Total
QS_perfil técnico	Formação sala	41,7%	24,3%	0,0%	21,5%
	Formação posto trabalho	41,7%	16,2%	25,0%	23,1%
	Formação outdoor	8,3%	2,7%	12,5%	6,2%
	Congressos/seminários/feiras	8,3%	56,8%	62,5%	49,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
QS_perfil liderança	Formação sala	75,0%	52,8%	6,3%	45,3%
	Formação posto trabalho	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formação outdoor	8,3%	11,1%	43,8%	18,8%
	Congressos/seminários/feiras	16,7%	36,1%	50,0%	35,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O teste *V de Cramer* revelou existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao tipo de formação profissional privilegiado para os quadros superiores, pelo que podemos afirmar que existe associação entre o tipo de estratégia e o tipo de formação profissional (*V de Cramer* =.344, $p < .05$ para quadros superiores com perfil técnico; e *V de Cramer* =.369, $p < .01$ para quadros superiores com perfil de liderança).

3.2.3. Número de acções de formação profissional para os quadros superiores

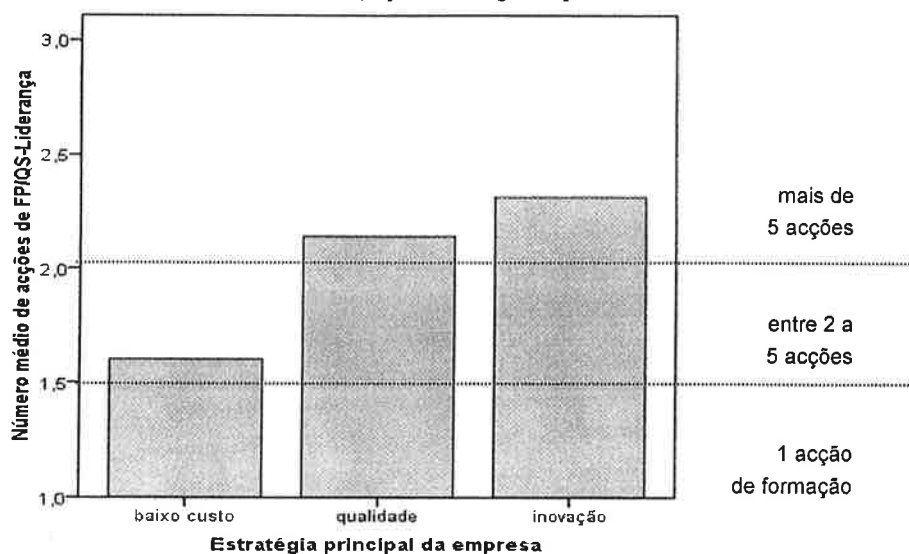
Posteriormente, procurámos também identificar qual o número de acções de formação profissional per capita para quadros superiores com perfil técnico e de liderança.

Ao nível dos quadros superiores, nos últimos 3 anos, as empresas realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 59,4%; quadros superiores com perfil de liderança – 61,9% das empresas). Referência ainda para a percentagem considerável de empresas que realizaram mais de 5 acções de formação profissional nos últimos 3 anos (quadros superiores com perfil técnico – 25,0%; quadros superiores com perfil de liderança – 23,8%).

Se considerarmos a formação por tipo de estratégia, o teste de *Kruskal Wallis* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=5,343$, 2gl, $p > .05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de acções per capita dadas aos quadros superiores com perfil técnico. Porém, para os quadros superiores com perfil de liderança, o número de acções de formação dadas difere consoante a estratégia empresarial ($X^2=8,167$, 2gl, $p < .05$).

A este nível, o gráfico seguinte mostra que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (pensada em termos de número de acções), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria 2 a 5 acções per capita. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de acções de formação, com moda situada em apenas 1 formação per capita para os quadros superiores com perfil de liderança (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Número de ações de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança por estratégia empresarial

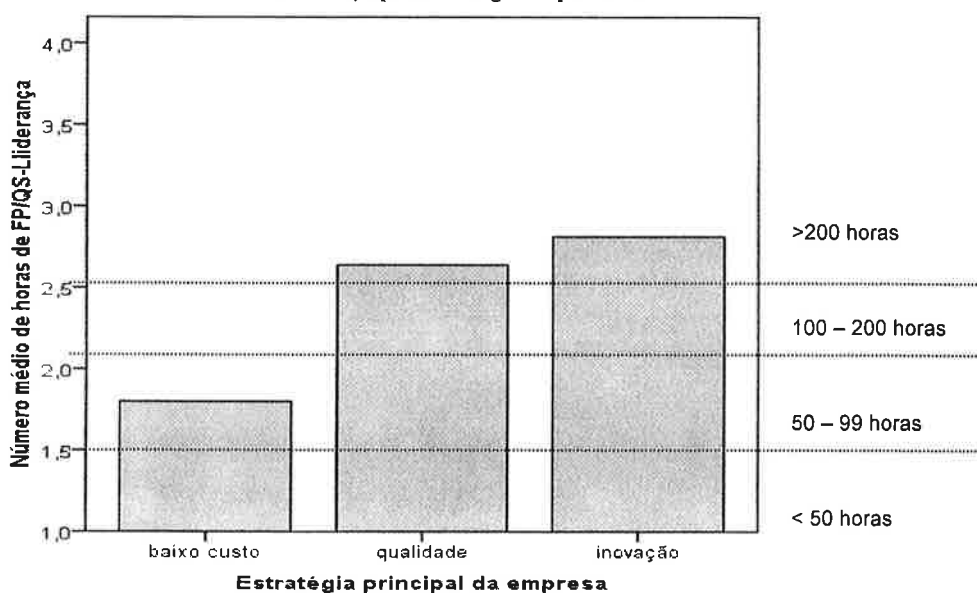


3.2.4. Número de horas de formação profissional para os quadros superiores

A um outro nível procurámos, ainda, identificar qual o número de horas de formação profissional per capita para os quadros superiores com perfil técnico e de liderança, nos últimos 3 anos. As empresas em estudo realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional, independentemente dos perfis considerados (quadros superiores com perfil técnico – 40,6%; quadros superiores com perfil de liderança – 47,6% das empresas).

O teste de *Kruskal Wallis* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2=4,782$, 2gl, $p>.05$) entre as empresas que adoptaram predominantemente uma das estratégias sob estudo quanto ao número de horas per capita dadas aos quadros superiores com perfil técnico. Porém, para os quadros superiores com perfil de liderança, o número de horas de formação difere consoante a estratégia empresarial ($X^2=7,653$, 2gl, $p<.05$).

Gráfico 2 – Número de horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança por estratégia empresarial



Para este caso, ou seja, para os quadros superiores com perfil de liderança, os resultados indicam que as empresas com estratégia de inovação são as que mais apostam na formação (pensada em termos de número de horas), seguidas das que adoptam estratégia de qualidade, ambas com resposta modal na categoria “100 a 200” horas de formação per capita. Finalmente, as empresas que adoptam estratégia de baixo custo têm o menor investimento em número de horas de formação, com moda situada no intervalo de “< 50 horas” e “50 a 99” horas de formação per capita (Gráfico 2).

3.2.5. Relação entre nº acções/nº horas de formação profissional para quadros superiores

Pensar o investimento em formação em termos de número de acções pode diferir de pensá-lo em termos de duração das mesmas, já que ambas poderão ser independentes entre si.

No sentido de averiguar se há práticas de formação muito diferenciadas (poucas acções de formação de longa duração, ou muitas de curta duração) procedemos a um teste de associação entre estas duas variáveis para os quadros superiores com perfil predominantemente técnico e para os quadros superiores com perfil predominantemente de liderança. Em ambos os casos encontramos associações positiva e estatisticamente significativas (com um *r de Spearman* de .681 para quadros superiores com perfil técnico, e de .643 para quadros superiores com perfil de liderança, ambos significativos para $p < .01$) conforme tabelas seguintes.

Tabela 5 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico

			Nº horas FP_ QS perfil técnico	Nº acções FP_ QS perfil técnico
Spearman's rho	Nº horas FP_ QS com perfil técnico	Correlation	1,000	,681(**)
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	Nº acções FP_ QS com perfil técnico	N	64	64
		Correlation	,681(**)	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	64	64

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 6 – Correlação entre nº de horas de formação profissional por nº de acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança

			Nº horas FP_ QS perfil liderança	Nº acções FP_ QS perfil liderança
Spearman's rho	Nº horas FP_ QS com perfil liderança	Correlation	1,000	,643(**)
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	Nº acções FP_ QS com perfil liderança	N	63	63
		Correlation	,643(**)	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	63	63

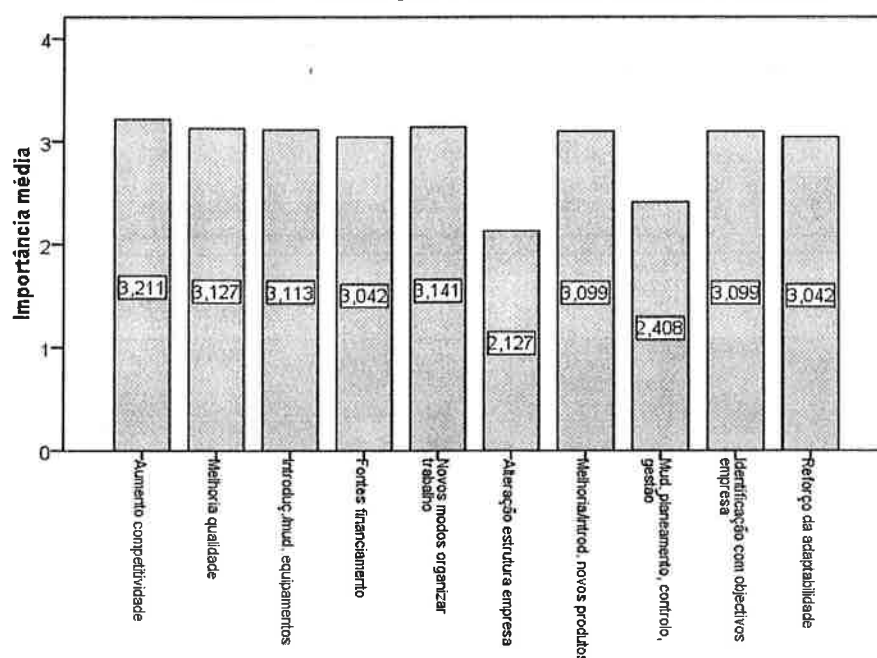
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Neste sentido, se estivermos a falar de empresas que concederam apenas 1 acção de formação profissional para os quadros superiores, o número de horas tende a situar-se nos itens “< 50” e “50 a 99” horas de formação, independentemente do perfil considerado. Não havendo nenhuma empresa que tenha realizado apenas uma acção de formação com 100 ou mais horas. A tendência é para o número de horas aumentar à medida que se aumenta o número de acções de formação, corroborando, portanto, a tal associação constatada anteriormente.

3.2.6. Razões para a realização de formação profissional para os quadros superiores

Quanto às razões para a realização de formação profissional ao nível dos quadros superiores foi solicitado que as categorizem em termos de grau de importância (foi realizada uma escala de *Likert* de 4 pontos cotada entre “nada importante” até “muito importante”). Os itens são, portanto, categorizados de forma independente porque podem co-ocorrer com o mesmo grau de importância. Passamos à análise descritiva dos mesmos:

Gráfico 3 – Factores para a realização de formação profissional



Os resultados do gráfico 3 indicam que os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo para todos os itens (2.9) são “aumento da competitividade/produktividade”, “introdução de novos modos de organizar o trabalho”, “melhoria da qualidade a prestar ao cliente”, “introdução/mudança de equipamentos”, “melhoria/introdução de novos produtos” e “identificação com os objectivos da empresa”. Estes parecem ser os motivos para a formação profissional mais valorizados pelas empresas. Os menos valorizados são “alteração da estrutura” e “mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção”.

Procedemos, posteriormente, a uma análise de componentes principais dos itens relacionados com razões para a realização de formação profissional ao nível dos quadros superiores, que, aplicando os mesmos critérios que os explicitados aquando da análise da *MECOR*, indica existirem 3 componentes ($KMO=.668$). Todavia, um dos itens desta escala (“existência de fontes de financiamento que a suportam [formação]”) tem associado um valor de *MSA* baixo (.431), comparativamente com os restantes aquando da análise de componentes principais (*extraction communalities=.300*). A análise da dispersão de respostas deste item revela uma forte concentração das respostas num único ponto da escala (importante, com 56,3% das respostas) que poderá estar na origem deste resultado o que motivou a sua remoção.

Na sequência desta remoção, quer o critério de *Kaiser* quer a análise do *Scree Plot* indicam esta solução como a mais adequada. O critério de *Kaiser* indica a retenção de 3 factores cuja interpretação da matriz rodada é perfeitamente credível (*KMO* de .677 e rejeição da hipótese nula no teste de *Bartlett* que valida a análise factorial, com novos *MSAs* situados entre .811 e .951).

Nesta solução existe um conjunto formado pelos itens “introdução/mudança dos equipamentos”, “introdução de novos modos de organizar o trabalho”, “melhoria/introdução novos produtos” e “aumento competitividade/produktividade” cujo indicador de consistência interna é bastante elevado (*Alfa de Cronbach*=.918). São itens que remetem para a “*inovação para a competitividade*”. Depois existe um conjunto formado pelos itens “identificação com objectivos empresa”, “melhoria qualidade serviços ao cliente” e “reforço adaptabilidade trabalhadores” cujo indicador de consistência interna é elevado (*Alfa de Cronbach*=.808). Estes itens remetem para a “*mobilização dos recursos humanos*”. E, finalmente, surge um conjunto formado pelos itens “mudanças planeamento, controlo, gestão produção” e “alteração da estrutura empresa”, que apresentam um indicador de consistência interna um pouco abaixo do aceitável (*Alfa de Cronbach*=.652), e é de interpretação ambígua, parecendo remeter para a “*mudança estrutural*” (Tabela 7).

Tabela 7 – Análise de componentes principais (a)

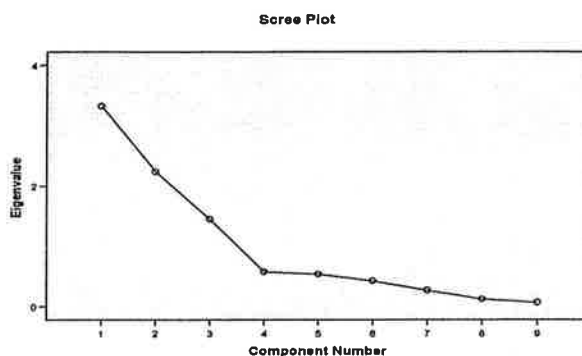
	Componentes		
	Inovação para a competitividade	Mobilização dos recursos humanos	Mudança estrutural
Introdução/mudança de equipamentos	,951		
Introdução de novos modos de organizar trabalho	,947		
Melhoria/introdução de novos produtos	,862		
Aumento da competitividade/produktividade	,811		
Identificação com os objectivos empresa		,883	
Melhoria da qualidade serviços ao cliente		,826	
Reforço da adaptabilidade dos trabalhadores		,835	
Mudanças no planeamento, controlo, gestão produção			,850
Alteração na estrutura da empresa			,840
Alfa de Cronbach	.918	.808	.652

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a) Rotation converged in 4 iterations.

Não obstante o nível de consistência interna da escala no componente *mudança estrutural* (*Alfa de Cronbach*=.652) não recomendar a aceitação desta solução factorial, a validade facial da mesma é evidente. Atendendo a que a dimensão da amostra, em circunstâncias que reúnam maior acordo tácito entre os respondentes (como parece evidenciar a relativa concentração de respostas num ou dois pontos de escala), pode determinar este tipo de resultados (sobretudo porque fragiliza o rigor da análise estatística) parece razoável a aceitação desta agregação com base na coerência semântica de cada componente. Mais ainda, encontra-se suportada na literatura revista uma vez que a *inovação para a competitividade*, a *mobilização dos recursos humanos* e a *mudança estrutural* constituem elementos considerados centrais nas responsabilidades de gestão que recaem sobre os quadros (Mintzberg, 2000; Huy, 2001).

A adopção do *scree plot* indica também a existência de três factores com pesos factoriais bastante elevados, explicando 77,9% da variância (Gráfico 4). Tal reforçou a impressão com que ficámos da análise do critério de *Kaiser* de que estes itens expressam o mesmo constructo.

Gráfico 4 – Extracção de factores segundo o scree plot



As importâncias médias dos descritivos de factores que determinam a realização de formação profissional para os quadros superiores indicam claramente uma valorização dos factores relacionados com a *inovação para a competitividade* (competitividade/produktividade – 3.21; modos de organizar o trabalho – 3.14; novos equipamentos – 3.11; e novos produtos – 3.10) ou dos factores de *mobilização dos RH* (identificação com os objectivos da empresa – 3.10; melhoria da qualidade a prestar ao cliente – 3.13; e adaptabilidade dos trabalhadores – 3.01) em detrimento de acção focada na *mudança estrutural* (alteração da estrutura – 2.13; e mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção – 2.41).

Partindo da análise dos factores encontrados através da análise factorial exploratória atrás apresentada, procedemos à comparação das médias nestes factores entre as empresas com diferentes estratégias principais.

Os resultados mostram que existem diferenças de média entre as empresas com estratégias diferentes para o caso da *inovação para a competitividade* [$F(2, 68)=11.561, p=.000$], com os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) a revelarem existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas (estas diferenças devem-se ao par “inovação”/“baixo custo”).

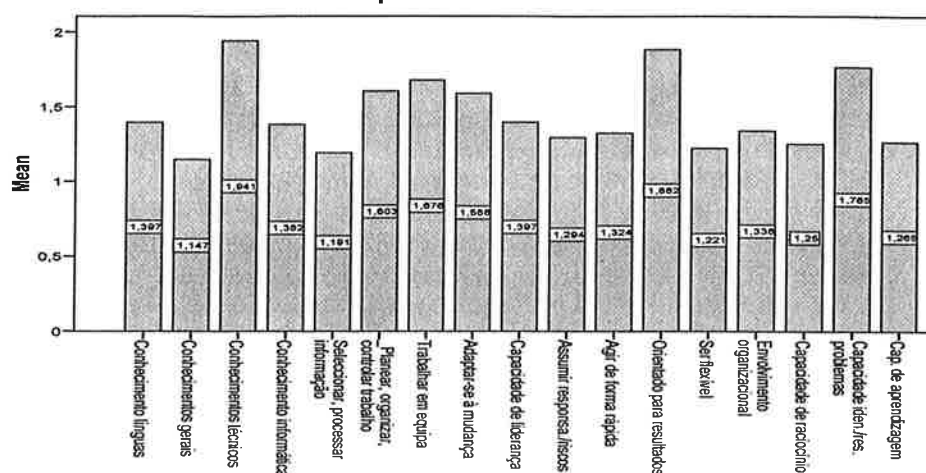
Para o caso da *mobilização dos recursos humanos* e da *mudança estrutural* não foram encontradas diferenças de média estatisticamente significativas.

3.2.7. Competências a desenvolver na formação profissional para os quadros superiores

Ao nível da formação profissional procurámos ainda identificar quais as competências que se procuram desenvolver para os quadros superiores de modo predominante, distinguindo entre quadros que exercem funções técnicas (perfil técnico) e quadros com funções de liderança (perfil de liderança). Os resultados indicam que as competências a desenvolver na formação ao nível dos quadros superiores apresentam diferenças de acordo com os seus perfis.

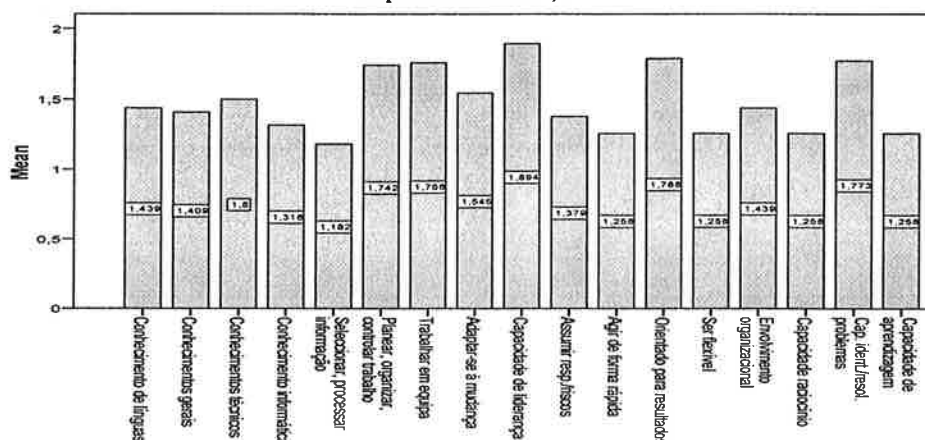
Com efeito, ao nível dos quadros superiores com perfil técnico (Gráfico 5), os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,45) são “conhecimentos técnicos e tecnológicos” (1,94), seguido das competências “ser orientado para os resultados” (1,88), “capacidade de identificar e resolver problemas” (1,76), “trabalhar em equipa” (1,68), “planear, organizar e controlar o trabalho” (1,60) e “adaptar-se à mudança” (1,59). Estas parecem ser as principais competências a desenvolver com a realização de acções de formação profissional para os quadros superiores. Todas as restantes competências situam-se abaixo da média: “conhecimentos gerais em economia, gestão, direito” (1,15) e “seleccionar e processar informação” (1,19).

Gráfico 5 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil técnico



Ao nível dos quadros superiores com perfil de liderança (Gráfico 6), os itens mais importantes, tomados como aqueles que se apresentam acima da média do grupo (1,66) são “capacidade de liderança” (1,89), “ser orientado para os resultados” (1,79), “capacidade de identificar e resolver problemas” (1,77), “trabalhar em equipa” (1,76) e “planear, organizar e controlar o trabalho” (1,74). Todas as restantes competências situam-se abaixo da média, sendo as menos desenvolvidas com a formação profissional: “seleccionar e processar informação” (1,18), “ser flexível” (1,26), “capacidade de raciocínio” (1,26), “agir de forma rápida” (1,26) e “capacidade de aprendizagem” (1,26)

Gráfico 6 – Competências a desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança



Posteriormente, procurámos relacionar as competências que se procuram desenvolver com a formação profissional para os quadros superiores com a estratégia empresarial. Aqui os testes realizados (*Qui-Quadrado* e *V de Cramer*) revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas. Podemos, assim, afirmar que as competências a desenvolver com as acções de formação profissional são uma *invariante* nas empresas do sector de componentes para automóvel, que não dependem da estratégia empresarial.

3.2.8. Modalidades de estímulo à formação profissional para os quadros superiores

Quanto às modalidades de estímulo à formação profissional promovidas pelas empresas, refira-se que o principal estímulo à formação profissional consiste no “apoio financeiro por iniciativa da empresa” (praticado por 79,2% das empresas). Todas as restantes formas de estímulo à formação profissional são pouco praticadas, evidenciando-se aqui o “reconhecimento salarial” apenas considerado por 8,3% das empresas.

Considerando as formas de estímulo à formação profissional por estratégia empresarial, constatamos que apenas a “implicação da formação na progressão/promoção” apresenta diferenças significativas entre as empresas, sendo privilegiada nas empresas com estratégia assentes na inovação (62,5%). A maioria das empresas que preconizam uma estratégia de “baixo custo” (82,4%) e de “qualidade” (61,5%) não aplica esta forma de estímulo à formação profissional para os quadros superiores (Tabela 8).

Com efeito, à excepção deste item, os testes aplicados revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas entre as empresas agrupadas por tipo de estratégia. Podemos, assim, afirmar que, ao nível do estímulo à formação profissional, apenas a “implicação da formação na progressão/promoção” ($X^2=6,984$, 2gl, $p<.05$) está associada e depende do tipo de estratégia implementada nas empresas do sector de componentes para automóvel. A variação assenta no binómio empresas com estratégia de “inovação” *versus* empresas com estratégia de “baixo custo” e “qualidade”.

Tabela 8 – Modalidades de estímulo à FP para os quadros superiores por estratégia empresarial

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Crédito horas para FP	não	76,5%	64,1%	75,0%	69,4%
	sim	23,5%	34,7%	16,7%	30,6%
Apoio financeiro por iniciativa da empresa	não	17,6%	25,6%	12,5%	20,8%
	sim	82,4%	74,4%	87,5%	79,2%
Apoio financeiro por iniciativa do trabalhador	não	52,9%	69,2%	50,0%	61,1%
	sim	47,1%	30,8%	50,0%	38,9%
Certificação das competências/conhecimentos	não	76,5%	56,4%	56,3%	61,1%
	sim	23,5%	43,6%	43,8%	38,9%
Implicação da formação na progressão/promoção	não	82,4%	61,5%	37,5%	61,1%
	sim	17,6%	38,5%	62,5%	38,9%
Reconhecimento salarial	não	94,1%	92,3%	87,5%	91,7%
	sim	5,9%	7,7%	12,5%	8,3%

Conclusões

O objectivo deste trabalho foi o de captar as principais tendências ao nível das práticas de gestão da formação para os quadros superiores no sector de componentes para automóvel, bem como identificar e analisar as inter-relações entre essas práticas e as estratégias empresariais.

Dos resultados apresentados podemos concluir que as empresas do sector de componentes para automóvel fazem depender as práticas de gestão da formação para os seus quadros superiores das estratégias adoptadas e implementadas. Com base na análise dos inquéritos por questionário às empresas do sector de componentes para automóvel, é possível retirar as seguintes conclusões:

- as empresas consideradas possuem diferentes estratégias principais para fazerem face ao mercado, sendo as estratégias classificadas em três grupos: estratégia de inovação, estratégia de qualidade e estratégia de custos;

- todas as empresas com “estratégia de inovação” realizaram acções de formação profissional para os seus quadros superiores (as empresas com “estratégia de qualidade” realizaram maioritariamente acções de formação profissional; nas empresas com “estratégia de baixo custo” existe um equilíbrio entre as empresas que realizaram e as que não realizaram acções de formação profissional para os quadros superiores);
- as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” privilegiam acções de formação profissional realizadas em congressos, seminários e feiras, para os quadros superiores com perfil técnico; as empresas com “estratégia de baixo custo” privilegiam a formação em sala e no posto de trabalho;
- as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 2 a 5 acções de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram maioritariamente 1 acção de formação profissional para os mesmos quadros;
- as empresas com “estratégia de qualidade e inovação” realizaram maioritariamente entre 100 a 200 horas de formação profissional para os quadros superiores com perfil de liderança; as empresas com “estratégia de baixo custo” realizaram maioritariamente entre 50 a 99 horas de formação profissional para os mesmos quadros;
- as razões para a realização de formação profissional dos quadros superiores divergem de forma significativa para as empresas com “estratégia de inovação” (inovação para a competitividade);
- a maioria das empresas possui como principal modalidade de estímulo à formação profissional o “apoio financeiro por iniciativa da empresa”. Tendencialmente, apenas as empresas com estratégia de inovação aplicam a formação na progressão/promoção.

Referências bibliográficas

- Ameida, João Ferreira de, e Pinto, José Madureira (1990). *A investigação nas ciências sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- Huy, Q. N. (2001). In prise of middle managers. *Harvard Business Review*, September, pp.72-79.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, Winter, pp. 47-60.
- Meignant, Alain, (1999), *A gestão da formação*, Lisboa, 2ª edição, Publicações Dom Quixote.
- Meignant, Alain, (1994), *Le plan individuel de formation*, Editions Pocket-Retz, Paris.
- Mintzberg, H. (2000). Développement d'un modèle de management public. In Mintzberg, H., Bourgault, J., *Manager en Public*, Toronto, Institut d'administration Publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne: 25, pp. 11-105.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M. (1985). *The competitive advantage*, NY: Free Press.
- Porter, M. (1993). *A vantagem competitiva das nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Quivy, Raymond, Campenhoudt, Luc Van (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Rodrigues, Maria João (1991). As reestruturações e o desenvolvimento regional, *Cadernos de Economia*, nº 14.
- Ruiz, J. A. (1996). *A metodologia científica*, São Paulo, 4ª edição, Atlas.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management. In *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, Nº 3, pp. 207-219.
- Suleman, Fátima (1999). Empregabilidade e competências-chave: do conceito de competência às competências chave. In Helena Lopes e Fátima Suleman (coords.), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Cap. II, in *Estudos e Análises*, nº 21, 1999.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*, New York, 2ª éd., HarperCollins.

